

## ニトリの急成長・高収益を生み出すバリューチェーン構築

著者	矢作 敏行
出版者	法政大学経営学会
雑誌名	経営志林
巻	46
号	3
ページ	95-107
発行年	2009-10
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/7411">http://hdl.handle.net/10114/7411</a>

## 〔研究ノート〕

事例研究：ニトリの急成長・高収益を生み出す  
バリューチェーン構築

矢 作 敏 行

## 目次

1. 業績概要
2. 成長の軌跡
  - 2.1. 新業態の創造
  - 2.2. 垂直統合の深化
  - 2.3. 海外開発商品の増加
  - 2.4. 物流センター網の整備
3. 持続的な競争優位性の構築
  - 3.1. リーダーシップと人材育成
  - 3.2. 中核的な組織能力と模倣困難性
4. 最後に

## 1. 業績概要

ニトリは2009年2月期、国内182店舗を展開し、売上高2,440億5,300万円で、家具専門店業界トップの座に就いている（日経 MJ 流通新聞「日本の専門店調査」2008年度）。現在、22期連続増収増益の記録を更新中で、同第2位の大塚家具の同668億円400万円を大きく引き離している。10年前の1999年2月期、売上高は404億9,300万円で、店舗数は41店舗にすぎなかっただけに、2000年代にはいつの急成長には目を見張るものがある。

売上高はベッドやタンス、テーブル等の家具部門44.1%、カーテンや寝装品、食器等その他家庭用品等でのホームファッション部門55.9%（同社の商品分類基準による）で構成されており、「家具専門店」といっても繊維系商品や家庭用品を含む「ホーム・ファニッシング・ストア」という新しい小売業態を展開している。

高成長企業であるにもかかわらず、財務バランスはよい。2009年2月期、総合的な収益力である総資産経常利益率は18.1%、自己資本に対する収益力を示す自己資本純利益率は17.2%で、日本を

代表する小売企業グループ、セブン&アイ・ホールディングスの総資産経常利益率7.3%、自己資本純利益率4.9%を大きく上回っている。また、財務体質の安定度を表わす自己資本比率も58.2%と、セブン&アイ・ホールディングスの同47.9%よりかなり高い。

高い収益力は資産の効率化ではなく、営業収益力の高さによりささえられている（売上高営業利益率13.6%）。その営業収益力を分解すると、圧倒的な粗利益率の高さが際立っている（売上総利益51.6%）。売上高一般販売・管理費は38.1%だが、それを補ってあまりあるのが売上高から商品仕入れ原価を引いた粗利益の高さである。この財務特質がニトリのバリューチェーンの特徴をよく表わしている。

ニトリは近年、自社の事業モデルを「製造・物流・小売業」と表現している（2009年8月時点の同社ホームページ）。アパレル分野でユニクロらの製販統合型事業モデルが「製造・小売業」と呼ばれているに対して、ニトリは生産と販売をつなぐ物流も自前で手掛けている点を強調し、「製造・小売業」モデルが進化した「製造・物流・小売業」モデルであると主張しているのである。

表1 ニトリの会社概要

本社所在地	札幌市手稲区
売上高	2,440億53百万円
純利益	183億53百万円
店舗数	182店舗（国内）
従業員数	10,197人（内社員数 2,636人）

注：2009年2月期

表2 ニトリのあゆみ

経営・組織	小売業務	商品供給	商品調達
<ul style="list-style-type: none"> <li>・67/12 似鳥家具店創業。</li> <li>・72/3 似鳥家具卸センター(株)設立(2店舗)。</li> <li>・78/6 社名を(株)ニトリ家具に変更。</li> <li>・85/7 (株)ニトリに社名変更。</li> <li>・89/9 札幌証券取引所に上場。</li> <li>・97/1 パソコンによるオープン情報システム導入。</li> <li>・02/10 東京証券取引所に上場。</li> <li>・05/2 ニトリ北海道応援基金を創設。</li> <li>・05/7 似鳥国際奨学財団贈呈式を開催。</li> <li>・06/7 東京・赤羽店に東京本部設置。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・67/12 札幌市で営業開始。</li> <li>・81/6 札幌市以外の1号店・苫小牧店開店。</li> <li>・85/7 店名を「ホームファッション・ニトリ」に変更、トータルコーディネーション政策推進。</li> <li>・88/4 千葉県松戸市に関東事務所設置。</li> <li>・93/3 茨城県ひたちなか市に本州1号店。</li> <li>・98/3 店名を「ホームファッション・ニトリ」に変更。</li> <li>・99/7 ホームファッションストア1号店開店。</li> <li>・99/9 九州1号店開店</li> <li>・00/7 埼玉県白岡町に関東物流センターを新設、移転。</li> <li>・02/4 大阪1号店開店。</li> <li>・03/12 100店舗達成。</li> <li>・04/9 ネット通販開始。</li> <li>・07/5 台湾・高雄市に海外1号店開店。</li> <li>・07/7 家具の3年保証サービス開始。</li> <li>・08/6 値下げキャンペーン開始。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・80/8 札幌市手稲区に自動立体倉庫を開設。</li> <li>・90/7 福岡県大川市に九州物流センター開設。</li> <li>・95/11 千葉県船橋市に関東物流センター開設。</li> <li>・00/7 埼玉県白岡町に関東物流センターを新設・移転。</li> <li>・01/8 愛知県小牧市に中京物流センター開設。</li> <li>・04/3 上海に平湖物流センター開設。</li> <li>・04/7 神戸市で関西物流センター本格稼働。</li> <li>・07/5 中国・惠州物流センター稼働。</li> <li>・08/4 中国・上海物流センター本稼働。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・85/5 海外商品の直輸入開始。</li> <li>・89/3 シンガポール現地法人設立、輸入促進。</li> <li>・94/10 マルミツがインドネシアで現地法人設立、生産開始。</li> <li>・00/8 マルミツを完全子会社化。</li> <li>・04/10 マルミツ・ベトナム工場生産開始。</li> <li>・09/8 マルミツ・ベトナム工場増産へ。</li> </ul>

出所：有価証券報告書，社内資料から筆者作成。

注：「67/12」という表記は「1967年12月」を表す。

製販統合型事業モデルは通常、メーカーの利益も卸の利益も内部化するので、営業利益率が高い。独自の事業モデルがどのように生成し発展を遂げたのか。小売事業モデルの分析枠組み（矢作，2007）にしたがい、事実の把握と整理から始め、競争優位性の源泉となっている組織能力は何かを突きとめてみよう。<sup>1)</sup>

## 2. 成長の軌跡

### 2.1. 新業態の創造

似鳥昭雄は1967年（昭和42年）12月，わずか23歳の若さで，札幌市で似鳥家具店を創業した。66年大学卒業後，広告会社の営業マンをしていたが，勤め人は性に合わないと思脱サラを図り，親から借りた100万円を元手に100平方メートルの小さな店舗を借りて独立した。駐車場もない小さな店舗で，当初の月商は40万円程度で推移し，夫婦二人がやっと食べていける苦しい生活状況だった（似鳥，2007；『日本経済新聞』2007年8月27日付，2008年6月10日付）。

4年後の1971年，飛躍を求めて札幌市内の国道沿いに市内最大級の規模の店舗（売場面積825平方メートル）を開業した。ロードサイド・ショップのはしりのころである。開業資金はほぼ全額借金したが，駐車場を備えていたので，売上高は順調に伸びた。しかし，翌年同じ国道沿いに数倍もの規模の店舗が開業したため，売上高が急落し，たちまち資金繰りが悪化した。

打開策を求めて，家具業界のアメリカ視察ツアーに参加した。1972年，初めての渡米である。小売店舗に加えて，開発中の住宅団地のモデルホームを見学する機会があった。モデルホームの家具はすべて備え付けで，洋服ダンスや整理ダンスはまったくなく，クローゼットのなかに引き出し付きの整理ダンスが据えつけられていた。アメリカの住宅には日本の家具店の主力商品であるタンス類の箱物家具は1つも置いてなかった。その代わりに，ソファ，ベッド，テーブル，椅子といった四足家具が上手に配置されていた。日本でも生活の洋風化が進んでいた。「これからは四足家具が伸びる」と，直感した。帰国後，さっそく箱物家具70～80%，四足家具20～30%という商品構成

を見直し，四足家具中心の品揃えに改めた。

アメリカから学んだことがもう1つあった。総合量販店のシアーズやJ.C.ペニーの店舗に行くと，日本の価格の3分の1程度の安さで商品が販売されている。しかも，好みのデザインや色で家具からカーテン，鏡まで部屋全体をコーディネートできる品揃えが整えられていた。価格が安く，しかも住環境をコーディネートできる商品企画・開発ができれば，日本でもアメリカのテレビや映画に出てくるような豊かな生活を楽しむことができる。需要創造のための，小売企業独自の商品開発の必要性を痛感した。

1週間のアメリカ視察旅行で，「人生観が変わった」（似鳥，2000）という。帰国後の1972年3月，株式会社の似鳥家具卸センターを設立した。「卸」という言葉を社名に入れ，「卸並みに価格が安い」という方針を明確にした。「日本人が本当の住まいの豊かさを心から楽しめる社会の実現」を企業理念に掲げ，わずか2店舗の零細企業が「30年後100店舗，年商1,000億円達成」という，高い数値目標を設定した。

ここから「大風呂敷」を広げて，自分を鼓舞し，従業員のやる気を引き出す「典型的なオーバーエクステンション（背伸び）戦略が始まった（伊丹，加護野，1989）。「大風呂敷」は，似鳥の説明によると，「得意技」だった。小学校のころから成績が悪く，家業（コンクリート業）の手伝いもろくにしなかった。中学生のころ，将来を心配した親から「おまえが生きていくには2つの方法がある。人の3倍働くか，それとも人のやらないことをやるか」といわれ，怠け者の自分は人の3倍も努力できないから，人のやらないことをやるしかないと思うようになったと述懐する。それが「大風呂敷」を広げ，その実現のためには人のやらない分野で先発者となるという戦略選択につながった（『日経ビジネス』2007年8月20日号）。

「大風呂敷」の実現には実は，緻密な経営計画の裏づけがあった。最初の10年間でチェーンストア経営の最低目標である二桁の店舗数と年商50億円以上を達成し，その後定期採用した人材を中心に組織づくりを行い，最後に独自商品開発に取り組むというシナリオを描いていた。この成長シナリオは，1977年ペガサスクラブ入会により徹底された。

ペガサスクラブは経営コンサルタントの渥美俊一が主宰するチェーンストア経営研究団体で、1960年代に巻き起こったスーパーによる「流通革命」を牽引した経営指導機関である。渥美理論の特徴は、「先制主義・一番主義」という主張にある。先制主義・一番主義とは平たくいえば、どこよりも早く出店すること、しかも地域でどこよりも大きな店舗をつくること、またどんな経営課題にも真っ先に取り組むことが急成長を可能とするという積極経営のことである（渥美、1965）。現実にはスーパーの急成長を指導し、実績を残した渥美は似鳥にとって頼りになる相談相手となった。

ペガサスクラブに入会した翌1978年、米国小売業界の動向から学び、伝統的な家具店から米国型ホーム・ファニッシング・ストア（Home Furnishing Store、略称 HFS）へ業態転換する方針を決めた。社内で「日本初のHFS」の構築を宣言し、1985年には店名を「ホームファニッシング ニトリ」に変更した。

HFS とは家具、カーテン、カーペット、家庭用品等住生活を構成する商品を幅広く品揃えし、顧客が自己の好みに応じて各部屋の色・柄・素材・サイズ・イメージをトータルコーディネートできる機能を提供する小売業態のことである（社内資料）。ニトリはこの業態概念をもって、「わが国初のトータルな住生活提案企業」と自社の事業ドメインを規定した。似鳥は述懐する。

「ペガサスクラブに参加して、自分たちのやっていることに自信をもてるようになった」（2008年11月東京事務所での聞き取り調査）。

HFS という事業ドメインの明確化は既存の家具店やホームセンターとの直接的な競争を回避する好結果を生み出した。有力家具店のなかにはホームセンター化することで活路を開こうとした企業が数多くあり、ホームセンター業界への参入競争は北海道や東北でも激しかった。ニトリは家具という木工製品から抜け出し、カーテンやカーペット、寝装品等の繊維系商品へと品揃えを広げ、HFS という新業態を創造する途を突き進んだ。1989年2月期、売上高に占める家具の割合は約70%だったが、03年同期には同比率は約48%と半分を下回り、09年同期は約44%まで下落した。逆に、カーテンなど繊維系商品主体のホームファッション部門は89年2月期の約30%から09年同期の

約56%を大幅に上昇した。

「アメリカをみて、ホームセンターをやろうかと思っていたこともあります。（中略）そのときホームセンターに取り組んでいたら、いまごろホームックさん（北海道の有力ホームセンター）との競争に負けて、倒産していたかもしれません」（似鳥、2000）。

HFS という日本でだれも手がけていない新業態に注目し、それを自らの手でつくりあげる努力をした。この創造的な「先制主義」が成長の出発点となった。

## 2.2. 垂直統合の深化

さらなる経営の進化は「安さ」の追求から生まれた。地方家具店の主たる仕入先は問屋だった。しかし、それでは価格引下げは容易に実現できない。新潟から広島、そして九州・大川と、各地の家具産地を訪問し仕入先の開拓に全力を上げたが、各産地から直接、集荷した商品を保管し、注文に応じて店舗あるいは顧客に配送するためには、どうしても物流センターが必要となった。そこで1980年、現在の本社所在地である札幌市手稲区に物流センターを開設し、当時として珍しい立体自動倉庫システムを導入した。札幌物流センターはその後、数次の増設を繰り返し、95年には総床面積約3万3,000平方メートル、14基のクレーンをそなえた大規模な立体自動倉庫を完成させ、その後各地で同様の物流センターを相次いで開設した。

しかし、産地との取引拡大による商品原価引き下げには限界があった。人件費の高い日本で手工業的な体質の家具メーカーの費用削減努力は限界に達していた。それどころか桐ダンスなど伝統的な家具需要の減退に直面した産地メーカーの経営は急速に悪化していた。そのような状況のなかで、1980年代半ば、取引先の旭川の高級家具メーカー・卸、マルミツが経営不振に陥った。ニトリは取引先銀行の経営支援要請にしたがい、マルミツと業務提携し、その後2000年8月100%子会社化した。

これによりニトリはマルミツのもつ家具生産に関する貴重な技術や経験などの経営資源を入手することができた。マルミツは第二次世界大戦前から旭川で桐ダンスを主体に高級家具を生産し、多品種少量生産の技術には定評があり、各地の百貨店や家具専門店への販売を手掛けていた。しかし、

1970年代から1980年代にかけて桐ダンス等の高級家具の需要減退が顕著になる一方、スーパーやホームセンターなどが販売する大衆的な洋風家具に押されて、経営が低迷した。

当時、日本の家具メーカーは台湾、フィリピン、インドネシア等で原材料を手当てし OEM (Original Equipment Manufacturing, 相手先ブランドによる生産) 方式で現地生産を始めていた。マルミツは80年代半ば、すでに台湾や中国でたんす類の部材を開発し、国内で組み立てる国際分業を始めていた。一方、ニトリも85年のプラザ合意で一挙に円高時代になると、85年から東南アジア地域での海外直輸入業務を開始した。

マルミツとニトリは協力して、1989年中国・深圳の現地企業に箱物を、またタイのハジャイの現地業者に扉を、それぞれ生産委託し、それを旭川のマルミツの工場で組み立て、ニトリの店舗で販売する国際分業体制を確立した。価格は半分になったが、品質管理には大きな問題が残った。東南アジアで加工した部材は水分を多く含んでおり、国内に持ち込むと、水分が抜けてしまい、タンスやテーブルの場合、組み立て段階で歪みが生じた。そのほか水拭きに耐えられないテーブルのラッカー塗りや欧米サイズの大きな椅子やテーブル、現地職人の技術の未熟さゆえの品質のばらつき等々、当初はさまざまなトラブルが発生した。1989年3月、シンガポールにニトリ・トレード・シンガポールという現地法人を設立し、そこを拠点にして現地で直輸入品の検品と品質管理の徹底を図らざるをえなかった。

マルミツ社長の松倉重仁は、当時の苦労をこう表現する。

「日本で職人の技能でつくっていた家具を、海外では道具で機械生産する。その切り替えに相当の時間を要した。90年代前半になると、直輸入品の不良品が減り始め、なんとかいけるかなと少し自信がついた」(2008年11月ベトナム・ハノイでの聞き取り調査)。

1994年10月、ニトリとマルミツはインドネシアの地方都市メダンに現地法人の P.T.マルミツ・インドネシアを設立し、現地生産の準備を始めた。インドネシアを選んだのには理由があった。中国では100%出資の現地法人設立が認められておらず、またタイでは日系企業の進出が活発で人件費

が高かった。逆に、人件費が安いフィリピンは政治的に不安定だった。その点で、インドネシアは100%出資が可能であり、人件費は安かった。メダンに建設中だった日系企業の工場が計画変更で宙に浮いているとの情報を入手し、格安で買い取った。

生産段階の垂直統合は HFS が提供する住環境のトータルコーディネーション機能を実現するうえで、必要欠くべからざる役割を果たすことになる。ソファ、リビングボード、収納家具、ベッド、机等々の家具は産地とメーカーが異なると、色・素材・サイズ・デザイン等が食い違っているのが普通だった。そのうえ、カーペットやカーテン、寝具等のホームファッション商品がある。トータルコーディネーション機能を提供するためには、小売企業がオーケストラの指揮者のように指揮を執り、生産段階に介入し関連商品群全体の色やデザイン、テイスト(趣味)の調和を図る必要がある。商品の企画・開発方法には商品特性を明示する仕様書発注方式や自社による独自商品開発、メーカーとの共同開発等の方式があるが、いずれにしる色やデザイン性、テイストを絞込み、コーディネーションしやすいようにしないといけない。

種々の家具を一手に生産する海外工場の稼働は低価格の実現にとどまらず、コーディネーション機能を実現する基礎となった。その意味では、家具製造と海外生産に関する深い知識と多様な経験をもつマルミツの子会社化は、ニトリの独自の経営資源構築に大いに貢献した。

### 2.3. 海外開発商品の増加

ニトリの海外輸入商品の対売上高比率は1989年2月期の3%弱から09年同期の約75%へ急増した。輸入品のほとんどすべては自社の仕様で生産される自社開発商品で占められている。家具は自社工場のあるインドネシアとベトナムの東南アジア、また繊維系商品や家庭用品等はおもに中国で調達されている。2009年現在、海外事務所は6カ国14カ所に増え、常時取引している提携工場は300社以上に達した。そのうち家具売上高の50%超はマルミツの2工場から供給されている。家具の例を通して、海外生産の発展プロセスを追ってみよう。

マルミツはインドネシアで総額20億円の投資をかけて生産を開始した。2008年現在敷地面積7万

平方メートルの土地に床面積4万平方メートルの加工・塗装工場と資材・製品倉庫を建設し、現在従業員1,160名が働いている。生産数量は22万本（2008年推定実績）で、食器棚38%、タンス35%、サイドボード27%（本数ベースの2008年1～9月実績）という構成である。

日本で開発した機械設備一式を使用した、1995年から96年までの2年間は生産の効率化と品質管理の徹底がはかどらず、赤字経営が続いた。ところが、97年アジア経済危機で現地通貨が下落し、輸出価格が切り下がり、初期投資の財務負担が一挙に軽減し、3年目で期間損益が黒字化した。それでも、ノミヤカンナを使い、家具を生産する職人芸を単純作業にいったん分解したうえ、作業の単純化と標準化を進め、単純労働者による機械生産に置き換えるという困難な課題は、短期間には改善しなかった。不良品の発生率が多く、日本国内での顧客クレーム率は6～7%で推移していた。それが生産開始から6年目の2000年前後になり、商品クレーム率が2～3%にまで改善した。品質が安定化し、日本の消費者の高い品質要求水準に近づいていた。

ついで、2003年10月には子会社のマルミツ・ベトナム EPA (Export Processing Enterprise, 県認定の輸出加工企業という意味) を設立し、05年から日本向け家具の生産・出荷を開始した。インドネシアは政治的、経済的な面でリスクがあり、リスク分散の観点から中国、ベトナム、タイ、カンボジア4ヵ国の現地調査を実施し、人手の確保、人件費、コンテナ費用、部品調達、地方政府の支援策を総合的に検討し、ハノイ中心街より北西約25キロに位置する県の保税加工工場団地に進出を決定した。

敷地面積4万8,400平方メートルで、第1期工事として2万8,000平方メートルの加工・塗装工場と2万平方メートルの資材・製品倉庫を建設し、さらに第2期工事として2008年4月、2万4,000平方メートルの新倉庫を追加建設した。2008年現在、従業員は1,100名で、インドネシアと比較して、工場の規模は大きい、総投資額はベトナムへの投資ブームが起きる前だったので、13億円とインドネシアより大幅に抑制することができた。年間生産数量は27万本（2008年推定実績）で、商品構成はベッドフレームが全体の38%ともっと多く、あと

食器棚32%、タンス21%、サイドボード) 9%の順になっている（本数ベース、2008年1～9月実績）。

先発のインドネシア工場は新製品の開発機能を担当し、機能の高度な高価格帯の商品を、他方後発のベトナム工場は比較的加工作業が簡単なベッドフレーム中心に生産を振り分けている。2008年現在、両工場を合計すると、ニトリで販売する家具の50%超、とくにタンスとベッドフレーム（シングル）では70%を供給している。

ベトナム工場はインドネシアでの経験が活かされ、初年度から生産が軌道に乗り、利益を計上した。工場で働く1,050名の従業員の平均年齢は20歳で、平均初任給（月）は約7,500円でパナソニックやキャノンの進出工場とほぼ同水準だが、インドネシアの同1万5,000円と比べると、半分程度である。しかも、ベトナム工場の週当たり実質労働時間は宗教的な理由から休憩・休日の多いインドネシアより20%長い。

松倉社長は、強い自信をのぞかせる。

「工場レイアウトから多くの工具を自前で開発し、加工・塗装作業の標準化と流れ作業の組み方がほぼ確立できた。日本の家具職人は10年かけて一人前になるが、ここでは20歳の女子従業員が2週間で一人前になる」（2008年11月ベトナム・ハノイでの聞き取り調査）。

2009年8月下旬、有利なコスト競争力をさらに活用するため、新たに800人の従業員を雇用し、2交代制の16時間稼働体制に移行し、最大生産量を2倍の年間54万本に引き上げた。これは2008年5月から開始した国内における値下げキャンペーンによる販売数量増に対応した動きである（『日本経済新聞社』2009年8月6日付）<sup>2)</sup>

海外工場の生産力が2008年から09年にかけての値下げキャンペーンをささえ、景気悪化のあおりを受けて減収減益に陥った大塚家具ら競争相手との業績格差が一段と鮮明となった。

## 2.4. 物流センター網の整備

ニトリは1990年代、市場規模の限られた北海道から離れ、全国チェーンを目指した。1993年3月、茨城県ひたちなか市で本州1号店の勝田店を開店し、ついで99年9月には熊本市にある1ゆめタウン熊本内に九州1号店を開業した。いま、店舗数

の3分の1以上は関東圏に集中しており、最大市場でのドミナント（商勢圏）形成を図っている。

中核業態は家具とインテリアの総合専門店「ホーム・ファニッシング・ストア」で、売場面積4,950～6,600平方メートルの標準型店舗と同1,980～3,300平方メートルの小商圏型店舗の2通りがある。おもに大中規模のショッピングセンター内への出店と交通の便のよい立地への単独出店による。それに対して、大型店舗を出店できない小規模ショッピングセンター内には、インテリア専門店の「ホーム・ファッション・ストア」を出店している。店舗規模は約1,000平方メートルとやや小ぶりとなる。

2003年2月期以降、年間出店数は平均18店舗と安定したペースを維持している。順調な出店をささえているのは、全国的な物流センター網の整備である。商品在庫型の中核物流センターが札幌、埼玉県白岡町、横浜、神戸、福岡の5ヶ所に配置されており、各店舗への納品、および購入した顧客に商品を届ける各地区の配送センター（2009年1月現在74ヶ所）への納品を担当している。

つまり、物流網の整備は店舗に対する在庫補給と同時に、顧客が購入した商品の宅配サービスの両面において戦略的な課題を与えられている。テーブルや本棚等の部材が平たく梱包されたフラットバック方式を採用し、顧客による購入商品の持ち帰りとは組み立てを推奨しているスウェーデンのイケアとの違いがここに見出せる。ニトリの物流網の課題は顧客への納品業務が大量に発生するだけに、やや複雑となる。

同社の物量の40%近くを扱う最大規模の関東物流センター（埼玉県白岡町）の例を通して、ニトリ独自の物流センターの配置と運営状況をみてみよう（図1参照）。

全国展開の物流拠点である関東物流センターは当初、1995年11月千葉県船橋市で開設したが、店舗数の拡大や海外輸入商品の増大に伴い、2000年7月埼玉県白岡町に移転、新設された。02年8月には二期工事が完了し、敷地面積約6万平方メートル、建築面積2万9,000平方メートル、建物の総床面積6万4,000平方メートル、最大保管能力6万2,000平方メートルの業界最大級のセンターが誕生した。ちなみに、イケア・ジャパンが08年弥富市に開設した日本で最初の大規模物流センターは総床面

積約5万5,000平方メートルのスケールで、ニトリの関東物流センターと比べると、やや小ぶりである。

関東物流センターは荷受、保管、出荷、梱包等の作業を行う4階建ての建物約5万5,000平方メートルと食卓テーブル等の組み立て家具などを保管する高さ30メートルの自動倉庫9,400平方メートルの2つから成り立っている。入荷口と出荷口はそれぞれ12ヶ所と51ヶ所あり、海外からの直輸入品主体に40フィートコンテナ30個を置くことのできるコンテナヤードが付設されている。年間のコンテナ取扱量は同コンテナ換算2万本に達している。

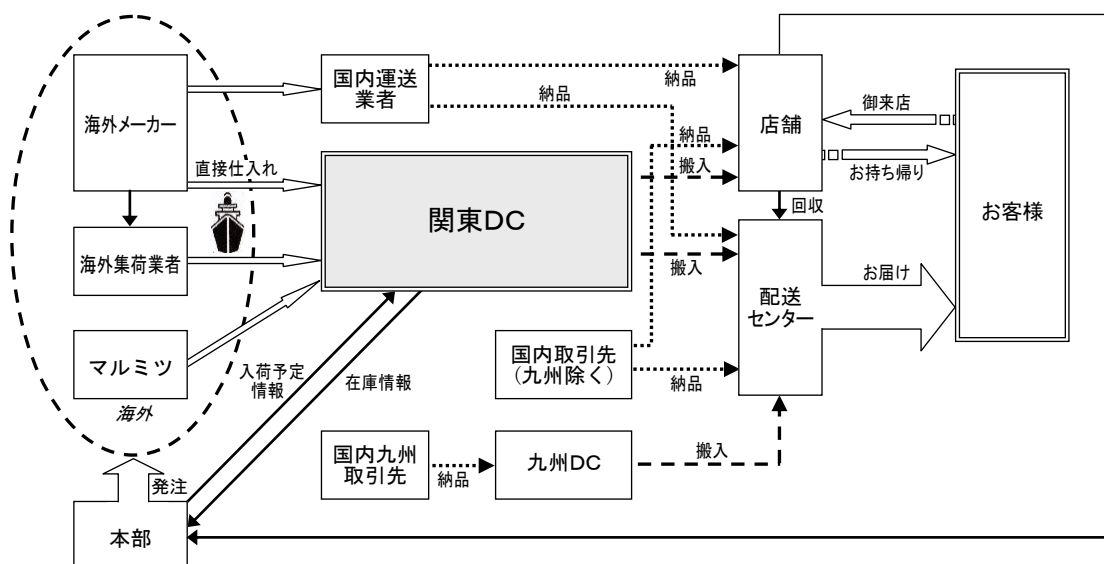
取扱商品はソファや食卓、椅子などの家具部門とインテリア、食器類などのホーム・ファッション部門の主力商品約4,500品目で、形状、重量、容積、仕入先の異なる多様な商品群を扱っている。標準的な「ホーム・ファニッシング・ストア」の取扱品目は約7,000～8,000品目で、センター経由以外の商品は地場商品やスポーツ商品を中心に他の自社物流センターないし取引先経由で店舗と配送センターに納入される。

センターは週前半、関東85店舗への納品を主体に、週後半は関東に点在する33ヶ所の配送センターへの納品を中心に運営されている。家具類を中心にした顧客への宅配は週末にかけて多くなるので、宅配を担当する配送センターへの納品は週後半に集中する。物量的には店舗より配送センターへの納品の方がやや多い。

センター内では多様な商品群を適切に扱うため、荷役作業と保管方法が実にきめ細かく管理されている。商品のハンドリングは、①ホームファッション商品主体にソーターで搬送、仕分けするもの、②ソーターによる仕分けに適さない家具や繊維製品、割れ物などの手仕分けするもの、の2通りがある。保管スペースは商品特性や売場での商品構成の変化に合わせて柔軟に設計されている。具体的には、1階は手仕分けする家具の平場直置きエリア、2階は①ソーターで仕分けする出荷量の多い上位品目を保管する棚管理、②ソーターで仕分けされ、自動倉庫で保管されている商品を集めるピッキングステーション、③カーテンやタオル、布団など手仕分けでカゴ車に収納された繊維製品エリア等、また3階は手仕分けするソファ、マットレス等の大型商品の平場直置きエリア等に分かれている。



図1 ニトリ関東物流センター (DC) の役割



出所：社内資料に基づき筆者作成。

店舗に納品される定番商品を例にとると、本部は日曜日、その週の売上高を集計し、店舗別に売れた分の在庫補充量をはじき出し、各センターに対して発注情報を配信する。翌月曜日、各センターは本部からの発注情報に基づき店別商品別出荷指示を出し、ピッキングと積み込みを実行し、配送車両の効率化を図るため、納品は火曜日と水曜日中心に、一部店舗は木曜日に行う。物量の多寡により輸送形態は異なるが、物量の多い店舗は複数回のピストン輸送となる。以上がおおよその作業の流れである。

出荷する商品にはすべて入荷時に物流バーコードが印字されたレベルが貼られており、仕分けやピッキングする際には無線ハンディターミナルで読み込み、コンピュータで動きが逐一管理されている。また、センター内には無線 LAN (ローカル・エリア・ネットワーク) が張り巡らされており、ハンディターミナルのみならず、無線端末機を搭載したフォークリフトやピッキング用台車が連結しており、即時的にサーバーと送受信し、作業指示や作業の進捗状況の管理がペーパーレスで行われている。したがって、数量不足等の誤配率は0.1%見当にとどまっている。

各物流センターは自社開発商品をはじめとした

直輸入品の集荷機能を担っている。受け入れコンテナ数は年間7万4,000個 (20フィートコンテナ換算, 2009年2月期) と単独企業ではわが国最大規模級で、地域別には中国65%, 東南アジア35%という構成比となっている。

マルミツのインドネシア、ベトナム両工場は直接、年間4,500本のコンテナ (40フィートコンテナ換算) を日本に出荷している。また、繊維品や食器等含めて協力工場の多い中国では2007年5月、広東省惠州市に建物面積5万3,000平方メートルの惠州物流センターを開設したのに続き、翌08年4月上海に同9万8,400平方メートルの大規模物流センターを開設し、中国国内での集荷および日本の物流センターへの一括混載出荷体制を整えた。

日本の家具専門店・ホームセンター業界のみならず、小売業界全体を見渡しても、主要な調達先である中国において多数の協力工場の商品を集荷し、一括して混載出荷する自社物流システムを確立した企業はまだ見当たらない。その点では、海外の生産・調達先と国内販売網は物流センターにより「太く、短く」結ばれており、「製造・物流・小売業」と自社の事業モデルを表する根拠は十分に認められる。<sup>3)</sup>

### 3. 持続的な競争優位性の構築

#### 3.1. リーダーシップと人材育成

前節で、小売事業モデルの機能的な分析の観点から、ニトリの成長過程をたどり、競争優位性の基盤が「新業態の創造」、「生産段階の統合」、「物流網の整備」の3点に集約できると指摘した。ここではそれを受けて、機能を遂行する主体、つまり組織や人材の問題を取り上げる。

すでにトップのリーダーシップについては若干言及した。オーバーエクステンション戦略の活用がそれである。会社を設立した1972年、30年後に売上高1,000億円達成という目標を掲げたが、1年遅れの2004年2月期1,000億円の大台に乗せた。「大風呂敷」を広げるだけではなく、実行力を示している。「ロマン（企業理念）とビジョン（数値目標）の前に、年齢や男女の差別なし」（似鳥、2008年11月東京事務所でのインタビュー）という徹底した経営姿勢が組織の求心力を高めている。

中期ビジョンでは現在、「2012年目標、340店舗・売上高3,500億円」と掲げている。目標達成は予断を許さない状況にあるが、果敢に挑戦する姿勢は首尾一貫している。新規出店数は2009年2月期、25店舗と過去最多を記録した。09年7月現在、国内店舗数193店舗、海外（台湾）4店舗となり、合計店舗数は200店舗目前である。売上高面では、すでに触れたように円高や景気悪化に対処し、08年5月以来3ヵ月ごとに300～400品目を対象に断続的な値下げを繰り返し実施した。その結果、客単価は下落しているが、客数増が極めて顕著に推移し、08年6月以降、既存店の売上高は閑散期の09年2月を除いて、一貫して上昇した（注2参照）。

目標に沿って3年先、1年先までにやることを決め、さらに一ヵ月ごと、1週間ごとと細かく計画を立てる。それも店舗開発、店舗運営、商品調達、情報・物流システムと部門ごとに分けて決める。計画実行の基礎となるのは、個人の能力開発である。各社員が部署・職位に応じて自ら設定する1年後の「目標設定」であり、それに依拠して教育研修を受け、職場で実践し、本人がいかに努力し、どんな成果を上げたかを評価を受ける「キャリアステップ方式」と呼ばれる教育システムが用意されている。その過程で、年2回将来希望する

職種や職位、業務を自己申告する制度があり、「キャリアステップ方式」の評価システムと関連づけながら、ニトリ特有の「配転教育」が実施されている（『2008年ニトリ入社案内職種・教育編「自己成長をし続けたいあなたへ」』；『日本経済新聞』2007年9月3日付）

「配転教育」とは生産・物流・小売りという垂直統合型事業である点を考慮し、新入社員の場合であれば、まず全国の店舗や物流、配送センターに配置し、2～3年単位で他地域や本部各部門へと配置転換し、将来的には販売、調達、貿易、物流、情報、通信販売、広告宣伝等の専門技術者になることを奨励している。また、本部管理職も5年以上は本部に勤務させず、一度、半年から1年は店舗や物流センター等に戻り、現場を知る努力をする。

創業者の体験を共有し、HFS 事業を理解するため、米国視察旅行のほか、日本リテリングセンターの研修セミナーやカラーコーディネーションを学ぶ技術セミナー等を実施している。社員1人当たりの年間教育費は約23万円に達している（『ニトリ2009年会社案内』）。

自前の人材育成策だけでは急成長に追いつかないため、外部からのスカウトも活発に行っている。社長を除く、8人の取締役のうち品質業務改革室長・専務の杉山清（元広州本田取締役・東風本田発動機総経理）、経営計画推進室長・常務の児玉直樹（元日本アイ・ビー・エム・ソリューション営業本部長）、店舗開発部ゼネラルマネジャー・常務の須藤文弘（元関西島忠代表取締役）ら5人がスカウト組である。

生産管理の専門家である杉山の場合、品質業務改革室のスタッフとともに、中国中心に提携工場の生産・品質管理の指導に当たっている。自動車の中外合弁事業で実証済みのものづくりに対する姿勢や知識を提携工場の現場に移植するとともに、品質管理契約書の作成や技能検定制度の導入により恒常的な業務改善策を実施できる制度づくりに取り組んでいる（『日経ビジネス』2007年8月20日号）。

競争相手より継続的に優れた成果を生み出す組織のもつ知識や実行の蓄積・体系を、組織能力と呼ぶとすれば、前節の議論にしたがい、小売企業の組織能力は、①HFS という新業態を創出した業

態革新能力, ②積極的な出店と適切な店舗運営管理を行っている店舗運営能力, ③海外中心に独自の商品開発・生産管理を行う商品調達能力, ④調達した商品を店舗・顧客まで迅速かつ正確, 安価に届ける商品供給能力, の4つに要約できる。そして, 以上の4種の能力は組織内や組織間の人材や経験として蓄積されている。

似鳥が師事した日本リテイリングセンターのチーフ・コンサルタント, 渥美俊一の言葉を借用すれば, 上記能力のうち, ②, ③, ④は, マス・マーチャンダイジング能力と要約することができる。マーチャンダイジングは通常, 「商品企画・開発」と訳されることが多いが, 渥美によれば, 「原料から消費の終了までの商品の全過程(流れ)を自ら設計し, 統制すること」(日本リテイリングセンター, 2009)と定義されている。また, 「マス」とは, 「膨大な数量の, 規格品を, 1品目または1店舗ごとに, 計画したとおり取り扱うこと」(同上)であり, マス・マーチャンダイジングとは, 「マスの特別な効果を出すこと」, そのための「チェーンストアが目指す営業活動のさまざまな努力を簡単に表現した言葉」(同上)と理解されている。<sup>4)</sup>

マス・マーチャンダイジングの仕組み(システム)は, 単位別商品管理(いわゆる「単品管理」は商品分類単位が「単品」の単位別商品管理システム), 商品の企画・開発, 垂直統合, 物流, 店舗運営・管理の5つの下位システムで構成されている。ニトリの経営目標は, このマス・マーチャンダイジングの追求により「安さ」と「住まいの豊かさ」を実現することにある。その実現過程で小売業態の創造や大量出店, 海外生産の内部化, 自前の物流ネットワークの形成を経験し, マス・マーチャンダイジングの遂行能力が鍛えられ, 確固たるものとなったといえる。

その意味では, ニトリの競争優位性の基盤となっている中核的な組織能力は強いリーダーシップの下で形成された製造・物流・小売業務を包括するマス・マーチャンダイジング能力であると結論することができる。

### 3.2. 中核的な組織能力と模倣困難性

資源ベースの企業論は, ①企業の有する経営資

源の経済価値が大きい, ②希少性がある, ③模倣が困難である, ④適切な組織的条件が整えられているとき, 持続的な競争優位性の基盤たりえると主張する。なかでも, 「持続的な競争優位性」に直接的に影響する要因となるのは, ある経営資源や能力を保有していない企業がそれを獲得しようとする際, それをすでに保有している企業と比べて, コスト上の不利をこうむるか否かという模倣困難性の問題である(Barney, 2002)。以下, 順次議論しよう。

ニトリは既存の家具専門店やホームセンターと業態概念や商品構成, 価格設定が異なる独自のHFSという業態をつくり出した点で, 市場価値の高い事業を, どこよりも早くわがものとしたと評価できる。業態価値は市場の変化から影響を受け変動するが, いまのところ販売動向は値下げ効果が大きく, 変調の兆しはみられない。先発者として獲得した事業モデルの価値は揺らいでいないようにみえる。

経営資源の希少性に関しては, ニトリの狙う郊外店舗物件市場の場合, 百貨店のような中心街立地の大型店舗と異なり, 不動産市場での流動性が比較的高い。その意味では, ショッピングセンター内のテナント出店含めて, 既存店舗網の希少性はそれほど高いとはいえない。しかし, 東南アジアの家具工場や大規模物流センター網の経営資源としての希少性はかなり高い。

中核的な組織能力の模倣は直接的な模倣か別の方法による代替的な模倣のいずれかで行われる。現時点でみるかぎり, 一部取扱商品が重複している家具専門店やホームセンターのなかから, ニトリのマス・マーチャンダイジング・システムを, そっくり反復複製して追い上げている企業は見当たらない。<sup>5)</sup>

また, HFSと家具専門店・ホームセンターは全体的な品揃え形成や価格帯の設定は引き続き異質であり, 顧客の立場からみた買物行動上の代替性は限定的であるといえる。しかも, 生産段階の統合や国際的な物流網の構築は資金や技能形成の面で大きなコストがかかり, 模倣することは決して容易ではない。そのなかで, わずかに業態および事業モデルが類似しているのは, 2006年に進出したイケアである(Jungbluth, 2006)。

世界規模で事業活動しているイケヤはニトリと同じ製造・物流・小売りの垂直統合型モデルを採用しており、売上高、利益、資産、商品開発、垂直統合、物流網、国際経験等の面でニトリを上回る規模や経験を有している。したがって、イケヤの場合はニトリを模倣するというのではなく、日本では後発のイケヤがニトリとの競争を通じて日本市場で学習し、自社の事業モデルの適応を図るという、やや異なる問題設定となる。

両社の大きな違いは、イケヤが生産から小売りまでフラットバック方式を導入し、顧客が自分で家具等を持ち帰り、組み立てることを奨励しているのに対して、ニトリは大部分の家具が組み立てられた状態で販売されている点である。日本市場においても価格の安さやデザイン性は評価されているが、組み立てる習慣の乏しい日本市場で最終的にフラットバック方式が消費者からどの程度受け入れられるか、現時点ではやや不透明である。

実際、両社の二人掛けソファの価格を調べた『日経トレンディ』2009年4月号によると、商品代金自体はイケヤが大幅に安い、イケヤで購入した商品を配送・組み立て代行サービスを利用すると、その金額が商品代金を上回るほど多額となり、完成した家具の配送料が無料のニトリより費用負担が大きくなると結論している。つまり、価格面だけでいえば、配送・組み立てをいといわない消費者の場合、イケヤが有利だが、そうでない消費者の場合、ニトリを選ぶことになるとの微妙な評価を下している。

最後の組織的条件とは経営資源を上手に活用し、実行力を高める効果をもっている。ニトリの場合、創業者による強いリーダーシップの存在、「配転教育」に代表される人材の活性化、海外視察をはじめとした教育研修投資の重視、スカウト人事による経営管理の補強と、組織の結束力や実行力を高める関連資源の蓄積努力が認められる。

以上のように分析してみると、安さや品揃えの豊富さといったニトリ独自の顧客価値をつくり出しているマス・マーチャンダイジング能力の模倣困難性は一定程度、存在する可能性を指摘できる。その模倣困難性は2つの要因から説明できる。

まず、独自の歴史的な初期条件を挙げることができる。だれよりも早くホーム・ファンニング市

場を切り開いたパイオニア企業としての優位性、「安さ」実現のため産地取引を拡大する過程で否応もなく自社物流センターをもつようになった初期的な条件、北海道という地縁のなかで経営支援したマルミツが保有していた家具製造技術を手に入れた偶発性等である。これらの歴史的条件が非常に低いコストで市場開発やそれに必要な経営資源を獲得することを可能にした。

もう1つは、製造・物流・小売事業モデルの複雑さに起因している。小売業は店頭レベルで、「そのとき」「そのつど」「その場」で「顧客満足」を提供する。しかも、そのバリューチェーンは商品ごとに異なり、少なくとも商品企画→原材料調達→生産→物流→販売という流れをつくり、統制し、維持・改善しないとけない。マス・マーチャンダイジングとは同一業態の多数店舗展開を前提に、このバリューチェーンを構想し、実行、管理する能力のことである。製造業とは明らかに異なる事業モデルの複雑さが存在する（矢作、2007）。

この小売事業モデルの複雑さは工場や物流センター、店舗という物理的経営資源の多寡や技術習得そのものにあるというより、的確に計画を実行する現場の力やバリューチェーンの各段階をつなぐ企画・管理能力、さらにはそれらを方向づける経営者の役割との関連性において理解されるべきものである（Barney, 2002）。

マルミツの東南アジアの工場では、「日本の家具職人は10年かけて一人前になるが、ここでは20歳の女子従業員が2週間で一人前になる」という前出松倉の言葉がそのことを端的に象徴している。熟練の家具職人がノミやカンナを使ってつくっていた工程を、加工、研磨、塗装、組み立ての基本工程に分け、まずそれぞれの工程を標準化された単純作業に分解する。そのうえでノミやカンナを使わなくてすむよう工作物の所定の位置に刃物を誘導する大小さまざまな形のジグ（鋸引き案内盤）を自分たちで開発し、それを使った単純労働作業で品質のばらつきのない部材をつくり、組み立てられるようにした。

逆に、技術的に一番むずかしい塗装は機械化すると、歩留まりが極端に悪いいため、人手を使い、数回の塗装ごとに品質検査を実施して仕上がり

完璧な状態にする工夫をこらしている。また、加工過程で出た木材の小片を集めて再生するリサイクルを実施しており、圧縮材の多い原料の歩留まりは95%と極めて高い。

ニトリの海外工場には日本のものづくりの技能を継承し、発展させた知識や経験が埋め込まれている。競争相手の小売企業が、このように物理的な設備・機械と人間の知識・経験がひとつになって運営されている生産システムを模倣することは容易ではないだろう。<sup>6)</sup>

#### 4. 最後に

ニトリの事例研究の結果はかなり明い見通しを示した。そもそも研究の課題が「持続的な競争優位性の基盤となっている組織能力」を突き止める点にあるから、「強さ」の側面が強調される結果となったのは否めない。しかし、まったく「弱み」や「脅威」がないわけではない。

「脅威」の面では、家具専門店やホームセンター含めて関連業態の品揃えの変化・拡大から影響を受けて、HFS という業態の新奇性が薄れる可能性を指摘できる。また、資本力や商品開発に優れたイケヤとの競争が出店数の増大とともに強まることも避けられない。イケヤのフラットバック方式が将来、日本市場である程度浸透した場合、顧客への宅配を前提としているニトリの物流網の経済価値が減少することを意味する。

「弱み」では、自前の垂直統合事業モデルゆえに固定資産の増加傾向と資産効率の低迷を指摘できる。物流センターや海外工場等は自社物件が多く、総資産回転率は年間1.2回前後で推移している。商品回転率と売上高粗利益率の高さがそれを補っているが、固定資産投資の評価は販売動向しだいのところがある。売上高が鈍化すれば、固定資産投資負担が重くのしかかる。<sup>7)</sup>

2000年代、商品回転率は物流網の拡充と同時に、既存店の順調な販売動向と旺盛な新規出店から好影響を受けて改善し、同時に粗利益率は海外直輸入品の増大に伴い上昇した。その意味では、値下げキャンペーンの続行および粗利益向上のための新たな調達先市場の開拓が当面の課題となる。

#### 【注】

- 1) 本稿のために実施した聞き取り調査は以下の通り。  
2008年11月：ニトリ似島昭雄社長，中屋聡秘書室長（東京事務所），マルミツ松倉重仁社長，マルミツ・ベトナム鈴木裕人ゼネラルマネジャー（ハノイ）。  
2009年1月：ニトリ物流部関東物流センター小谷彰マネジャー，同杉原祐二アシスタントマネジャー（埼玉県白岡町）。  
なお，以上の調査は科学研究費補助金（2007～2009年度，課題番号：19330093）に基づき，法政大学イノベーション・マネジメント研究センター内に設置されたマイクロ流通研究会（代表・矢作敏行）の調査・研究活動の一環として実施された。研究会メンバーの協力と助言に感謝いたします。
- 2) 2008年5月から値下げキャンペーンを実施し，09年2月の第4弾までに取扱商品の約16%に当たる約1,300品目を平均20%値下げした。さらに，09年5月，8月と各400品目を追加した。この結果，2009年2月期の全店売上高は前年同期比11.8%，既存店ベースで同1.7%増加した。全店ベースの客単価は2.9%下落したが，客数は15.1%上昇した。
- 3) 中国で調達した商品の品質検査を現地で実施し各店別に仕分けした後，国内の物流センターに納品する例として，衣料品店チェーンのしまむらの「直流」方式はあるが，中国現地の中継センターはおもに各納入先による外部業者への個別業務委託で行われている。
- 4) 研究者の間にはマーチャндаイジングという言葉のもつ意味の多様性から，使用に関して慎重な意見がある。たとえば，古典的な教科書である久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学』（有斐閣）127頁では，商業者の仕入れ・販売計画はマーチャндаイジングといわれるが，多様な意味で用いられて混乱を招いているので，同書では使用しないと説明している。
- 5) 国内の家具専門店，ホームセンター業界で家具とカーテンなどのホームファッションを二本柱にしたホーム・ファニッシング・ストアを志向する例が皆無というわけではない。西日本を中心に出店するナフコは，ホームセンターと並んで家具・ホームファッション・ストアを展開している。しかし，同社の売上高構成比（2009年3月期）をみると，資材・DIY（日曜大工用品）・園芸用品と生活用品が全体の66.1%を占め

ており、家具・ホームファッション商品は23.0%にとどまっている。

- 6) 生産・物流の比重の高い垂直統合型小売事業モデルである点を象徴するデータがある。機能別に従業員の配置人員をみると、通常の小売業では販売機能を担う店舗関係が全体の80～90%，残り10～20%が本部および店舗後方の生産・物流機能の担当者だが、ニトリは連結ベースで販売機能担当者は30%で、残り70%は本部、海外工場、物流センターの担当者で占められている（『ニトリ入社案内』2008年）。
- 7) 2009年2月期の有価証券報告書によると、埼玉県白岡町、神戸市、札幌市の3物流センターの簿価は土地代含めて合計158億6,700万円にのぼる。

#### 〔参考文献〕

- 渥美俊一（1965）「先例の経営戦略事例研究」『経営情報』7月号，日本リテイリングセンター。
- 伊丹敬之・加護野忠男（1989）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 久保村隆祐・荒川祐吉編（1974）『商業学』有斐閣。
- 日経 MJ（流通新聞）編『日経 MJ トренд情報源』各年版。
- 似鳥昭雄（2000）「苦節10年の開発輸入」（「2000年急速成長企業のトップ体験発表会」）『経営情報』1月号，日本リテイリングセンター。
- 似鳥昭雄（2007）『日本チェーンストア協会設立40周年記念・流通特別シンポジウム講演録』日本チェーンストア協会。
- 日本リテイリングセンター編（2009）『チェーンストアのための必須単語1001（2009年版）』。
- 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス』有斐閣。
- 『日本経済新聞』『日経 MJ（流通新聞）』『日経ビジネス』『日経トレンドィ』（文中引用参照）。
- Barney, J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2<sup>nd</sup> ed.)*, Pearson Education (岡田正大訳『企業戦略（上）基本編』ダイヤモンド社)。
- Jungbluth, Rüdiger (2006), *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs*, Campus Verlag GmbH (瀬野文教訳『IKEA 超巨大小売業，成功の秘訣』日本経済新聞出版社)。